

# EL PERIODISTA ADAPTATIVO. CONSULTORES Y DIRECTORES DE INNOVACIÓN ANALIZAN LAS CUALIDADES DEL PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN

The adaptive journalist. Consultants and innovation managers analyze the qualities of the communication professional

**Bella Palomo y Dolors Palau-Sampio**



**Bella Palomo** es profesora titular del *Departamento de Periodismo* de la *Universidad de Málaga*. Especializada en las áreas de cibermedios, audiencias activas, *social media* y rutinas periodísticas, es autora de un centenar de artículos y libros sobre estos temas. Ha sido consultora de multimedia y comunicación en la *Universitat Oberta de Catalunya*, y profesora visitante en las universidades de Washington, Rutgers, Miami (EUA), Shanghai (China) y *Federal de Bahía* (Brasil).  
<http://orcid.org/0000-0003-2228-5716>

*Universidad de Málaga, Departamento de Periodismo*  
Campus de Teatinos, s/n. 29071 Málaga, España  
[bellapalomo@uma.es](mailto:bellapalomo@uma.es)



**Dolors Palau-Sampio** es profesora contratada doctora de periodismo (*Universitat de València*). Licenciada y doctora en periodismo por la *Universitat Autònoma de Barcelona*, trabajó como redactora en el periódico *Levante-EMV* (Valencia). Su investigación se centra en los géneros y estilos periodísticos, la calidad periodística y los cibermedios.  
<http://orcid.org/0000-0001-9051-0239>

*Universitat de València, Departamento de Teoría de los Lenguajes y Ciencias de la Comunicación*  
Av. Blasco Ibáñez, 32. 46010 València, España  
[dolors.palau@uv.es](mailto:dolors.palau@uv.es)

## Resumen

Desde 2014 los medios de comunicación ya no luchan sólo por sobrevivir. Fundan departamentos de innovación y organizan *hackatones* para desarrollar nuevos productos, iniciativas que demuestran que el periodismo está mudando su piel, y vive un momento de oportunidades. Atraviesan un proceso de transición, y requieren de perfiles profesionales proactivos y flexibles que conversan con la audiencia, producen informaciones multimedia con sus móviles, utilizan puntualmente drones e incluso realizan documentales informativos con realidad aumentada. En este artículo una decena de consultores y directores de innovación que ejercen su actividad en España, Estados Unidos y Latinoamérica analizan las nuevas demandas del sector. Esta visión cualitativa se completa con el estudio específico de las ofertas de empleo en *Infojobs* en España. Desde ambas aproximaciones se concluye que el perfil más necesario es el del periodista adaptativo, capaz de crear contenidos informativos, integrarse en equipos multidisciplinares y dispuestos a asumir funciones complementarias en relación con las audiencias.

## Palabras clave

Periodismo; Innovación; Periodismo de datos; Perfiles profesionales; Periodistas; Consultores; *Community managers*; Crisis; Audiencias activas.

## Abstract

Since 2014 the media is no longer merely struggling for survival. They are now founding innovative departments and organizing hackathons to develop new products. These changes indicate that journalism is evolving and enjoying an era of opportunity. It is undergoing a process of permanent transition which requires proactive and flexible professionals who dialogue with the audience, produce multimedia information using their smartphones, occasionally use drones, and even

create informative documentaries with augmented reality. In this paper a dozen consultants and innovation managers working in Spain, the United States, and Latin America analyze the new demands of the sector. This qualitative perspective is combined with a study of job offers posted on the website *Infojobs* located in Spain. The conclusion of both approaches is that the most necessary professional is that of the adaptive journalist, who is able to create informative content, integrate into multidisciplinary teams, and take up functions that engage with audiences.

## Keywords

Journalism; Innovation; Data journalism; Professional profiles; Journalists; Consultants; Community managers; Crisis; Active audiences.

**Palomo, Bella; Palau-Sampio, Dolors** (2016). "El periodista adaptativo. Consultores y directores de innovación analizan las cualidades del profesional de la comunicación". *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 188-195.

<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.mar.05>

## 1. Introducción

Los medios de comunicación están inmersos en profundos procesos de transformación que implican un giro radical en la obtención y producción de contenidos, y en su relación con la audiencia (**Franklin**, 2012). En esta encrucijada, la innovación se presenta como un factor clave para afrontar la renovación estructural en un entorno presidido por la incertidumbre tecnológica y económica (**Van-der-Haak; Parks; Castells**, 2012; **Pavlik**, 2013; **Campos-Freire**, 2015).

La innovación en los medios requiere de autonomía, culturas de trabajo alternativas, una adaptación tecnológica constante y un deseo de proximidad real con la audiencia. Este proceso afecta a la gestión de la redacción y la aportación de sus miembros resulta fundamental (**Steensen**, 2009). La viabilidad de los medios depende de profesionales capaces de asumir demandas y necesidades cambiantes y de dar respuesta a las nuevas exigencias del sector.

El futuro de los medios depende en gran medida de las estrategias definidas por los responsables de innovación y los consultores

En la temprana percepción de estas novedades juegan un papel clave consultores y directores de innovación, capaces de realizar un diagnóstico de las carencias existentes y de plantear soluciones. Su misión cubre aspectos de gestión económica, organización de la redacción, implantación de nuevas tecnologías, rediseños, y también determinan los perfiles profesionales necesarios para superar estos desafíos.

A pesar de la relevancia de sus funciones, su actividad y sus perfiles suelen ser opacos. Ellos prefieren evitar protagonismos, y los medios suelen ocultar que han necesitado sus servicios, ya que la estabilidad tradicionalmente ha sido vista como una fortaleza y una cualidad distintiva, superior a la innovación. La mayor parte de estudios sobre consultoría procede del ámbito del marketing y la gestión empresarial. La atención a los consultores de medios en cambio ha sido escasa y se ha centrado especialmente en la televisión (**Allen**, 2007; **West**, 2011), más con un enfoque sociológico

y de estudios de audiencia que de análisis del rol de la consultoría como canalizadora de innovación.

## 2. Innovación constante

Innovación es un concepto omnipresente en las reflexiones sobre el futuro del periodismo, sin embargo su definición tiende a ser superficial y ambigua (**Bleyen et al.**, 2014). En términos generales, innovar apela a la necesidad de responder a las exigencias del entorno, una opción ligada a la competitividad y a la creación de valor (**Baregheh; Rowley; Sambrook**, 2009) como motor de cambio, vinculada generalmente con novedades en productos, procesos de producción y distribución, formas de organización o de comercialización, según la definición de la *OCDE* (2005).

Algunas de las claves son: estimular el compromiso y el diálogo con la audiencia o la transparencia; impulsar nuevas narrativas que conecten al lector/usuario con información relevante de una forma nueva y significativa; adaptarse a las demandas del entorno o explorar nuevas capacidades y habilidades para hacer frente a las dinámicas disruptivas (**Christensen; Skok; Allworth**, 2012). La cultura del *open-source* representa también la oportunidad de introducir nuevas prácticas para hacer un periodismo más relevante en el seno de la cultura digital (**Lewis; Usher**, 2013).

**Pavlik** (2013) subraya la necesidad de ubicar la innovación sobre cuatro principios básicos del periodismo para garantizar la viabilidad de los medios a largo plazo:

- investigación para crear conocimiento;
- compromiso con la libertad de expresión;
- búsqueda de la verdad y la precisión en la elaboración de la información;
- actitud ética en la toma de decisiones.

En este contexto las labores de consultoría facilitan la reorientación de la actividad de los medios, aunque algunos grupos como *Vocento* o *Prisa* tratan de consolidar la tímida recuperación experimentada en 2014 fundando sus propios departamentos de innovación o *labs* (**Salaverría**, 2015) para diseñar estrategias presentes y futuras.

El futuro de los medios depende en gran medida de las estrategias definidas por responsables de innovación y consultores. Estos profesionales detectan la necesidad de evolucionar antes que las compañías periodísticas y determinan

cómo pueden mejorar el posicionamiento en el mercado, las demandas de los públicos y el tipo de contenidos que se han de desarrollar. En el contexto actual, tienen el reto de adaptar los medios a los nuevos tiempos, ayudarles a crecer y a que asuman que la innovación actual es continua. Para lograr estas metas influyen en el reclutamiento de personal, el cambio de colaboradores o incluso de director.

### 3. El freno del cambio: la inestabilidad de la profesión

Una de las características más destacables de la profesión periodística en las dos primeras décadas del siglo XXI es su inestabilidad. Al margen de la crisis económica, los periodistas trabajan bajo una presión constante, derivada de tener que redefinir de forma continuada sus habilidades profesionales, en un ecosistema en transformación.

Entre las innovaciones centradas en la producción que se han ido incorporando en los últimos años destacan:

- periodismo de datos (**Parasie; Dagiral**, 2012);
- uso de drones (**Culver**, 2014);
- realidad aumentada (**Pavlik; Bridges**, 2013);
- automatización de tareas (**Carlson**, 2015);
- desarrollo de API (*application programming interfaces*) (**Aitamurto; Lewis**, 2013);
- visualización de la información y periodismo móvil (**Westlund**, 2012).

La implementación de innovaciones en la redacción de medios tradicionales se enfrenta a reticencias y resistencias (**Domingo**, 2008; **Larrondo et al.**, 2014), que tienden a incrementarse en momentos de incertidumbre (**Spyridou et al.**, 2013). La estructura y disposición de la redacción influye también en la permeabilidad para adoptar nuevas propuestas. La relevancia de los llamados innovadores individuales (**Steensen**, 2009) toma fuerza al subrayar el aspecto motivacional y las habilidades de los nuevos profesionales (**Gynild**, 2014).

La flexibilidad y la actitud proactiva constituyen valores fundamentales para la supervivencia de los medios

En un contexto tan cambiante, la catalogación profesional no resulta sencilla. El informe *Perfiles profesionales más demandados de la industria de contenidos digitales en España 2012-2017* (FTI, 2012) apunta a una combinación de habilidades técnicas y de gestión, así como a valores como la transversalidad y la multidisciplinariedad. En definitiva, las nuevas ocupaciones se van moldeando de forma híbrida y con un destacado componente autodidacta (**Vivar-Zurita**, 2011).

### 4. Objetivos y metodología

A pesar de la importancia adquirida para la industria en los últimos años, las figuras de consultor de medios de comunicación y director de innovación han despertado poca atención en el ámbito académico. Desde una perspectiva cualitativa, esta investigación pretende contribuir a supe-

Tabla 1. Consultores y directores de innovación entrevistados

Borja Bergareche	Director de <i>Innovación en Vocento</i>
Alberto Cairo	<i>Knight chair</i> de periodismo visual en la <i>Facultad de Comunicación</i> de la <i>University of Miami</i> . Consultor y asesor <i>freelance</i> internacional
Flor Coelho	<i>New media research &amp; training</i> en el diario <i>La Nación</i> (Argentina)
Eva Domínguez	<i>Online consultant</i> y <i>Digital project manager</i>
Ismael Nafría	Director de <i>Innovación Digital</i> de <i>Grupo Godó</i>
Toni Piqué	Consultor <i>freelance</i>
David Sancha	Consultor. Director en <i>Xalok</i> y <i>Cases i Associats</i>
Carlos Sanz	<i>Service delivery manager</i> en <i>Atos</i>
Mario Tascón	Socio director de <i>Prodigioso Volcán</i>
Joan-Carles Valero	Fundador de la consultora <i>Barcelona Content Factory</i>

rar ese desconocimiento profundizando en su labor como prescriptores a la hora de diseñar el futuro de los medios y seleccionar a los profesionales encargados de asumir las nuevas rutinas. Para ello se han realizado diez entrevistas semi-estructuradas en profundidad a destacados consultores y responsables de innovación con experiencia en España, Estados Unidos y Latinoamérica, entre noviembre de 2014 y junio de 2015 (tabla 1). La muestra es representativa de las distintas modalidades de consultoría y gestión de la innovación—consultores internos y externos (**Kitay; Whright**, 2004)—, puesto que incluye desde profesionales *freelance* a otros vinculados a firmas internacionales, pasando por consultores que han creado sus propias empresas. Todos ellos cuentan con al menos una decena de años de experiencia. La investigación se ha basado en primer lugar en una revisión de la literatura sobre consultoría (**Kitay; Wright**, 2004; **Taminiau; Smit; De-Lange**, 2009; **Nikolova; Reihlen; Schlaepfer**, 2009; **Ejenas; Werr**, 2011; **Sturdy**, 1997). A continuación, se han realizado 10 entrevistas (7 con llamadas telefónicas vía *Skype* y 3 en persona en Miami y Buenos Aires), con una duración de una a tres horas, y han sido grabadas y posteriormente transcritas. Dichas entrevistas se han organizado en torno a cuatro ejes básicos:

- trayectoria y experiencia profesional;
- visión sobre el perfil de consultor: identificación y caracterización de las funciones;
- especialización y relación con el cliente;
- innovación aplicada a los medios.

Influido por **Bakker** (2014), el estudio se complementa con datos cuantitativos extraídos del análisis de las ofertas de empleo vinculadas al ámbito de la comunicación en España publicadas durante un trimestre (agosto, septiembre y octubre de 2015) en *Infojobs*, la web especializada en el mercado español que más tráfico registra en internet, según *Nielsen NetRatings* y *OJD Interactiva*. El objetivo de este análisis es triple:

- detectar las capacidades y habilidades más valoradas en los periodistas;
- determinar las funciones que les asignan más asiduamente en los medios;
- establecer un *ranking* con los perfiles profesionales más demandados.

## 5. Rediseño de la redacción

La mayoría de consultores entrevistados no considera que su actividad se haya revalorizado con la crisis y no han detectado un incremento en la demanda de sus servicios. Por su parte, los directores de innovación se muestran prudentes cuando hablan del protagonismo que tiene su perfil en los medios. Parten de un escenario complejo, porque existen buenas intenciones pero el margen de acción es limitado; la industria española tiende a invertir poco en renovarse y los medios no estudian su mercado cualitativamente, sino que se conforman con los datos cuantitativos que les suministra internet.

A pesar de ello la crisis ha reducido las resistencias al cambio. Según los consultores, las principales preocupaciones de los medios se centran en aumentar los ingresos, mejorar la calidad del periodismo, rejuvenecer y retener a la audiencia, y organizar el trabajo en la redacción. La homogeneización de la prensa también es un reto que intentan combatir los profesionales de la innovación porque la pérdida de identidad, la ausencia de rasgos diferenciadores, dificulta la fidelización del público.

“Las principales preocupaciones de los medios son aumentar los ingresos, mejorar la calidad del periodismo, rejuvenecer y retener a la audiencia, y organizar el trabajo en la redacción”

### La clave: la motivación

Algunos consultores indican que es más difícil cambiar que fundar un nuevo medio, porque es más fácil aprender que desaprender. Por este motivo, la supervivencia y el futuro de los medios depende también de su estructura organizativa. La flexibilidad y la actitud proactiva constituyen valores fundamentales para afrontar los retos actuales (Singer, 2014).

Para los consultores, el cambio humano siempre es el más difícil. De hecho, la principal resistencia suele localizarse en el seno de la empresa. Salir de la zona de confort es difícil si no se entusiasma y se gana la confianza de la plantilla. Joan-Carles Valero asegura que entre el 50% y el 60% del contenido de sus propuestas hacen referencia a la motivación y el liderazgo, porque “si la gente no se implica en el proyecto, fracasa”.

Toni Piqué defiende también la mejora de salario selectiva para quienes se comprometan con el cambio, aunque esta estrategia de momento está implantada sólo en América.

Flor Coelho se ha convertido en una experta en motivar al personal de *La Nación*. Desde 2006, cuando inició la alfabetización digital del periódico argentino, ha impartido ocho ediciones del programa de entrenamiento multimedia, talleres centrados en el uso de herramientas (*Delicious*, blogs, webmaps...), locución, *social media*, periodismo móvil, *Twitter express*, *Twitter* en profundidad, periodismo de datos o *Excel*, combinando la formación colectiva con entrenamientos personales, apostando por premiar el compromiso del

periodista y reforzar su motivación. Una comunicación interna fluida resulta fundamental para extender la cultura de la innovación en la redacción. Por este motivo en *La Nación* se elabora un boletín quincenal con las acciones innovadoras implementadas, y se organiza un concurso para medir el grado de conocimiento de estas prácticas. Esta evangelización interna se ha reforzado con premios internacionales como el *Data journalism award* y el *Excel award*.

Otro requisito imprescindible para asimilar un cambio en el medio es la vocación. En este oficio quien no tiene vocación tendrá la sensación de esclavitud, apunta Valero:

“Si en la era digital todo el mundo tiene que cambiar, el periodista debe ser el atleta del cambio”.

## 6. Habilidades y competencias profesionales más solicitadas

Cuando un director reconoce que el medio debe cambiar o morir, contrata a una consultora para realizar un diagnóstico y solicitar un tratamiento. El resultado suele ser el mismo: hay que ser multiplataforma y los periodistas polivalentes. Prima la idea de que éstos deben convertirse en su propio *community manager*, para construir su propia marca y hacer sostenible su trabajo.

Sólo la mitad de los grados de periodismo que se imparten en España incluyen en sus planes de estudio asignaturas específicas sobre web 2.0 (Palomo; Sánchez, 2014). Para los entrevistados, el periodismo *vintage* o tratar de hacer revivir con nostalgia un periodismo antiguo alejado del negocio desde las aulas, hace un flaco favor a los futuros profesionales, que deben prepararse para un periodismo adaptativo basado en la capacitación permanente.

¿Qué esperan los medios de los periodistas que buscan trabajo? Los consultores defienden que el perfil clásico de reportero con fuentes y habilidad para detectar qué contenidos formarán mejor a la sociedad sigue siendo imprescindible, pero reconocen que la adquisición de talento humano está centrada en los perfiles digitales. *La vanguardia*, por ejemplo, ha duplicado su plantilla de la edición digital en los últimos cinco años. A pesar de ello, los expertos admiten que “no se puede hacer un medio con 40 *community managers*”.

“Es más difícil cambiar que fundar un nuevo medio, porque es más fácil aprender que desaprender”

Según los consultores y los responsables de innovación entrevistados, los perfiles profesionales más demandados en la actualidad por los medios, además de los periodistas multimedia, son los *social media managers*, que pueden gestionar comunidades, redes sociales y, debido al exceso de información existente, aquellos que dominan el periodismo de datos y la visualización de la información. Los programadores, los periodistas desarrolladores, los expertos en analítica de audiencias y los portadistas constituyen otras de las nuevas contrataciones. Borja Bergareche, director del



*Vocento Media Lab*, prefiere hablar de habilidades en vez de perfiles. En este sentido, los conocimientos más demandados están vinculados a la interactividad, la visualización, la analítica y el diseño de contenidos para soportes móviles.

### 6.1. Conocer e interactuar con la audiencia

Hasta hace unos años la prensa sólo reclamaba una acción del lector al día: la compra del periódico. Hoy las exigencias mutuas se han multiplicado. Las audiencias activas han revolucionado el proceso de producción informativa y los objetivos de las empresas periodísticas. El volumen de tráfico que llega a los cybermedios gracias a las redes sociales ronda el 30%, y *Facebook* se ha convertido en la principal puerta de entrada a las noticias. A pesar de ello, para la mayoría de consultores el conocimiento de la audiencia sigue siendo el punto débil, ya que los medios están más interesados en saber por qué no son consumidos que en comprender mejor a quienes los consumen. El medio sabe la procedencia, las pautas y horas de navegación o el soporte utilizado por el usuario para consumir información, pero desconoce sus motivaciones y termina guiándose por intuición. Como indica Mario Tascón,

“en el área de gestión de audiencias está todo por hacer... Si no hemos invertido en conocerla no se puede pretender que la relación sea buena”.

Esta actitud se percibe también en la estrategia en redes sociales, donde los medios convencionales tienden a ser más institucionales en forma y fondo, generando una pseudo-interacción. Sin embargo, como indica Eva Domínguez, medios nacidos en los últimos cinco años poseen en su ADN un vínculo más estrecho con la audiencia. Otros medios han preferido externalizar la gestión de sus redes, lo que no recomiendan los consultores.

“La petición de nuevas prácticas profesionales en otros sectores demuestra que los periodistas no pueden limitar sus expectativas laborales al ámbito de los medios”

Este distanciamiento genera una distorsión entre la realidad que perciben los periodistas y la que interesa al público. Un ejemplo evidente es que las audiencias están más en *Facebook*, mientras que los periodistas prefieren *Twitter*.

A pesar de esta brecha, para los clientes de David Sancha en *Xalok*, la audiencia es una preocupación constante. Los medios quieren saber cómo tienen que escuchar, y qué tienen que hacer para incorporar las demandas y necesidades en su discurso.

Para llegar a nuevos nichos de mercado, algunos medios han lanzado secciones específicas donde las *soft news* y los contenidos virales en las redes cobran un mayor protagonismo. Es el caso de *Verne* en *El país*, o *Flípalo* en *La Vanguardia*.

Para Sancha, permitir que la audiencia determine el medio, por ejemplo en función de los títulos con mayor *click-through*, es un riesgo difícilmente compatible con el criterio

editorial. Sin embargo, la analítica se ha convertido en una actividad constante en la rutina de los medios. No sólo se realizan análisis antes de acometer un cambio; las métricas en tiempo real permiten al medio reaccionar más rápido.

### 6.2. Periodismo de datos, un seguro de vida

El periodismo de datos favorece las exclusivas, lo que en periodismo puede ser un seguro de vida. Varios medios han creado secciones específicas donde destacan contenidos que, presentados sólo de forma textual, podrían pasar inadvertidos. Ismael Nafría, director de *Innovación* de *La Vanguardia*, está al frente de *VangData*, cuyas visitas superan en tiempo de permanencia a otras secciones. En un contexto marcado por la economía de la atención, los medios capaces de retener más tiempo a los usuarios son los más eficaces y atractivos para los anunciantes.

“Entre agosto y octubre de 2015 se publicaron en *Infojobs* 42 ofertas de empleo para periodistas o redactores, y sólo 15 procedían de medios”

El llamado ‘periodismo robot’ también puede aplicarse a la visualización de datos en tiempo real, y evita al periodista ejecutar acciones repetitivas o tediosas, para centrarse en tareas más relevantes.

España se ha caracterizado en la última década por la exportación de talento visual. Alberto Cairo, responsable del programa de periodismo de datos y visualización de la *University of Miami*, protagonizó el inicio de esta fuga de cerebros. En este campo, Cairo subraya la necesidad de crear equipos de trabajo multidisciplinarios:

“Hoy un equipo sólo hecho de diseñadores gráficos e ilustradores no funciona”.

Hay que incluir otros perfiles como programadores, desarrolladores de bases de datos, *web designers*, o estadísticos.

Los equipos multidisciplinarios favorecen la creatividad. El grupo de estrategia digital de *Vocento* incluye a diez expertos en analítica, redes sociales, móvil y multiplataforma, con un marcado perfil técnico. Bergareche es el único periodista en el *Vocento Media Lab*,

“una acogedora tienda de campaña interna para que todos los departamentos nos juntemos, nos formemos y experimentemos juntos..., lo que puede acelerar nuestra capacidad innovadora, liberar energías internas e identificar talentos internos”.

La creatividad es una cualidad apreciada porque evita la homogeneización de las agendas. Según Cairo, la lectura de textos que no estén relacionados con el periodismo es fundamental para ser creativo

“porque al final el cerebro hace conexiones aleatorias y ahí es donde aparecen las nuevas ideas... Limitarse al mundillo periodístico crea redundancias y falta de innovación”.

Tabla 2. Ofertas de empleo vinculadas a profesionales de la comunicación publicadas en *Infojobs* por medios y otros sectores (agosto-octubre 2015)

	Medio de comunicación	Otro sector	Total
Periodista	9	11	20
Redactor	6	16	22
Editor de vídeo	4	1	5
Diseñador gráfico/web	3	77	80
Research editor	3	1	4
Especialista SEO, SEM, analítica web	1	45	46
Locutor	1	-	1
Community manager	-	51	51
Maquetador	-	36	36
Director de marketing y/o comunicación	-	31	31
Social media manager	-	11	11
Fotógrafo	-	8	8
Editor web	-	6	6
Content manager	-	4	4
Jefe de prensa	-	1	1
Totales	27	299	326

## 7. La demanda de periodistas en España

El *Libro blanco de la prensa 2014*, elaborado por la Asociación de Editores de Diarios Españoles (Aede, 2014), recoge un dato optimista: tras siete años de consecutivos descensos, el conjunto de los rotativos españoles cerró el año con un aumento de los ingresos publicitarios del 1%. Los entrevistados consideran que este modesto cambio de tendencia reactivará las contrataciones, pero no regresarán los sueldos de 3.000 euros.

Sin embargo, en España el análisis de la demanda de periodistas durante un trimestre en el portal de empleo *Infojobs* no arroja un balance optimista. Como se observa en la tabla 2, entre agosto y octubre de 2015 se publicaron 42 ofertas de empleo para periodistas o redactores, y sólo 15 procedían de medios. La escasa demanda de periodistas contrasta

con la petición de nuevas prácticas profesionales en otros sectores. Desde esta perspectiva más global, se han localizado 326 ofertas a las que podrían aspirar los egresados en periodismo y/o comunicación, lo que demuestra que no pueden limitar sus expectativas laborales al ámbito de los medios.

Asimismo, en los tres meses de análisis, *Infojobs* ha publicado 27 ofertas de empleo procedentes de medios de comunicación, lo que representa sólo un 8,3% de entre las que pueden aspirar los graduados en comunicación. A pesar de la variedad de figuras profesionales (algunas contempladas en la tabla 2), los medios son conservadores y siguen centrandose su interés en la contratación de periodistas o redactores, como apuntaban consultores y responsables de innovación. Cabe indicar también que durante el período analizado no se localizó ninguna oferta bajo la denominación de *content curator* (Guallar, 2014), aunque sus funciones se aproximan a la descripción realizada en los anuncios que buscaban *research editor* o *content manager*.

El análisis de las habilidades demandadas por los medios y de las funciones a desempeñar (tabla 3) nos aproxima a un periodista imposible (Micó, 2013), con talento digital, capaz de adaptar su actividad a distintos soportes. Un perfil polivalente y proactivo para el que exigen en el 70,4% de las ocasiones una experiencia laboral previa superior a un año. Y aunque en el 59,3% de los casos no se especifica la remuneración ofrecida, la horquilla de quienes facilitan el salario oscila entre los 10.000 y los 21.000 euros brutos al año.

A pesar de la variedad de figuras profesionales, los medios son conservadores y siguen contratando periodistas o redactores

## 8. Conclusiones

Este estudio ofrece una perspectiva original a la hora de describir el proceso de transformación interna que viven las redacciones, a través de la mirada de consultores y directo-

Tabla 3. Cualidades, habilidades y funciones más demandadas en las ofertas de empleo de medios para periodistas en *Infojobs* (agosto-octubre 2015)

Requisitos	Anuncios (%)	Funciones	Anuncios (%)
Alto nivel de inglés hablado y escrito	37,0	Redacción/creación de contenidos informativos para web, tv, radio y/o papel	55,6
Dominio de Office (fundamentalmente Excel)	29,6	Edición de vídeos, reportajes, directos	14,8
Manejo de Photoshop	25,9	Monitorización de contenidos	14,8
Alta capacidad de redacción	22,2	Verificación de contenidos	14,8
Persona organizada	22,2	Gestión de perfiles en redes sociales y mejora de la reputación online	11,1
Experiencia en investigación	18,5	Estrategias SEO	11,1
Manejo de programas de maquetación y edición	18,5	Soporte en las campañas de marketing	11,1
Conocimiento sobre posicionamiento web, SEO, SEM	14,8	Creación de contenidos corporativos	7,4
Experiencia y dominio de redes sociales	14,8	Gestión y mantenimiento de blogs	7,4
Respeto de los plazos de entrega	14,8	Captación y mantenimiento de clientes	7,4
Persona flexible, con capacidad de adaptación	14,8	Redacción de catálogos y publirreportajes	7,4
Capacidad de trabajo en equipo	14,8	Gestionar y editar las colaboraciones externas	3,7

res de innovación. Frente a las investigaciones centradas en el impacto del cambio en el seno de la empresa y el consumo, los resultados de este análisis permiten conocer mejor a quienes sugieren, deciden y lideran los cambios, y paralelamente describir tendencias en los roles de los nuevos profesionales de la información.

Para los consultores, el futuro de los medios estará marcado por:

- diversidad de canal;
- revisión de costes;
- incremento de la automatización y la interacción;
- capacitación permanente;
- especialización;
- implantación de un nuevo modelo de negocio basado en fuentes de ingresos múltiples.

En este proceso de transición permanente, consultores y expertos en innovación consideran prioritario proteger la esencia y los valores de la marca. En este sentido, la evolución del periodismo está ligada a la calidad del producto. Los asesores adaptan el medio a los nuevos tiempos pero sin renunciar a la esencia del periodismo. Aunque el escenario haya cambiado, debido a la aparición de nuevos soportes y la fragmentación de los públicos, lo fundamental sigue siendo contar bien buenas historias reales, singulares, originales, pedagógicas; sin sacrificar este espíritu de servicio.

Los expertos apuestan por periodistas adaptativos abiertos a la cultura de la experimentación y por la creación de equipos multidisciplinares

Pero las empresas son cada vez más conscientes de que para obtener resultados deben diversificar su oferta. La proactividad y el emprendimiento son clave en esta transformación, ya que la innovación está relacionada con el aprendizaje continuo y la materialización de ese conocimiento. Ello convierte la inversión en talento humano en una prioridad, puesto que dependerá de ese personal el lanzamiento de nuevos productos o servicios.

*Community managers, social media editors, research editors, professional content managers o content curators* representan algunos de los nuevos perfiles y cargos implantados en las redacciones de los medios en los últimos cinco años. Sin embargo, nuestros datos cuantitativos y cualitativos coinciden con las conclusiones de Bakker (2014): el perfil y las cualidades clásicas del periodista constituyen la base de las demandas actuales del sector. El 55% de las ofertas laborales incluye la redacción de información, mientras que la presencia de nuevas funciones vinculadas a la gestión de redes sociales y contenidos tiene un carácter complementario.

En opinión de los expertos consultados, el futuro será cada vez más digital y se incrementará el consumo móvil. Ante este panorama sus recomendaciones incluyen entre otras la apuesta por periodistas adaptativos abiertos a la cultura de la experimentación, y la creación de equipos multidisciplinares en los que periodistas colaboren con perfiles más técnicos.

## Nota

Investigación auspiciada por los proyectos del *Ministerio de Economía y Competitividad: La influencia de la audiencia en la innovación periodística y gestión de la participación: riesgos y oportunidades* (CSO2015-64955-C4-3-R), y *Audiencias activas y periodismo* (CSO2012-39518-C04-04).

## 9. Bibliografía

- Aede (2014). *Libro blanco de la prensa 2014*. Madrid: Asociación de Editores de Diarios Españoles.  
<http://dx.doi.org/10.1080/08838150701457487>
- Aitamurto, Tanja; Lewis, Seth C. (2013). "Open innovation in digital journalism: Examining the impact of open APIs at four news organizations". *New media & society*, v. 15, n. 2, pp. 314-331.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1461444812450682>
- Allen, Craig (2007). "News directors and consultants: Rtn-da's endorsement of TV journalism's 'Greatest tool'". *Journal of broadcasting & electronic media*, v. 51, n. 3, pp. 424-437.  
<http://dx.doi.org/10.1080/08838150701457487>
- Bakker, Piet (2014). "Mr. Gates returns". *Journalism studies*, v. 15, n. 5, pp. 596-606.  
<http://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2014.901783>
- Baregheh, Anahita; Rowley, Jennifer; Sambrook, Sally (2009). "Towards a multidisciplinary definition of innovation". *Management decision*, v. 47, n. 8, pp. 1323-1339.  
<http://dx.doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Bleyen, Valérie-Anne; Lindmark, Sven; Ranaivoson, Heritiana; Ballon, Pieter (2014). "A typology of media innovations: Insights from an exploratory study". *The journal of media innovations*, v. 1, n. 1, pp. 28-51.  
<https://www.journals.uio.no/index.php/TJMI/article/viewFile/800/727>
- Campos-Freire, Francisco (2015). "Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios". *El profesional de la información*, v. 24, n. 4, pp. 441-450.  
<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.11>
- Carlson, Matt (2015). "The robotic reporter: Automated journalism and the redefinition of labor, compositional forms, and journalistic authority". *Digital journalism*, v. 3, n. 3, pp. 416-431.  
<http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2014.976412>
- Christensen, Clayton M.; Skok, David; Allworth, James (2012). "Breaking news. Mastering the art of disruptive innovation in journalism". *Nieman reports*, v. 66, n. 3, pp. 6-21.  
<http://niemanreports.org/articles/breaking-news/>
- Culver, Kathleen-Bartzen (2014). "From battlefield to newsroom: Ethical implications of drone technology in journalism". *Journal of mass media ethics*, v. 29, n. 1, pp. 52-64.  
<http://dx.doi.org/10.1080/08900523.2013.829679>
- Domingo, David (2008). "Interactivity in the daily routines of online newsrooms: Dealing with an uncomfortable myth". *Journal of computer mediated communication*, v. 13, n. 3, pp. 680-704.  
<http://goo.gl/T4ydvJ>  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.00415.x>

- Ejenas, Markus; Werr, Andreas** (2011). "Managing internal consulting units: challenges and practices". *Strategic direction*, v. 28, n. 2.  
<http://dx.doi.org/10.1108/sd.2012.05628baa.009>
- Franklin, Bob** (2012). "The future of journalism: developments and debates". *Journalism studies*, v. 13, n. 5-6, pp. 663-681.  
<http://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2012.712301>
- Fundación de Tecnologías de la Información (FTI) (2012). *Perfiles profesionales más demandados en el ámbito de los contenidos digitales en España 2012-2017*. Madrid: FTI-Ametic, 160 p.  
[http://www.fti.es/sites/default/files/pafet\\_vii\\_perfiles\\_profesionales\\_cd\\_fti-rooter\\_1.pdf](http://www.fti.es/sites/default/files/pafet_vii_perfiles_profesionales_cd_fti-rooter_1.pdf)
- Guallar, Javier** (2014). "Content curation in journalism (and journalistic documentation)". *Hipertext*, n. 12.  
<http://raco.cat/index.php/Hipertext/article/view/275781/364537>
- Gynnild, Astrid** (2014). "Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets". *Journalism*, v. 15, n. 6, pp. 713-730.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1464884913486393>
- Kitay, Jim; Wright, Christopher** (2004). "Take the money and run? Organisational boundaries and consultants' roles". *The service industries journal*, v. 24, n. 3, pp. 1-18.  
<http://dx.doi.org/10.1080/0264206042000247731>
- Larrondo, Ainara; Domingo, David; Erdal, Ivar-John; Masip, Pere; Van-den-Bulck, Hilde** (2014). "Opportunities and limitations of newsroom convergence". *Journalism studies*, pp. 1-24.  
<http://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2014.977611>
- Lewis, Seth C.; Usher, Nikki** (2013). "Open source and journalism: Toward new frameworks for imagining news innovation". *Media, culture & society*, v. 35, n. 5, pp. 602-619.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0163443713485494>
- Micó, Josep-Lluís** (dir.) (2013). *Anàlisi de l'estat actual de la professió periodística a Catalunya, oportunitats en el sector i necessitats de formació*. Barcelona: Digilab. Col·legi de Periodistes de Catalunya.  
<http://goo.gl/C8d1q>
- Nikolova, Natalia; Reihlen, Markus; Schlapfner, Jan-Florian** (2009). "Client-consultant interaction: Capturing social practices of professional service production". *Scandinavian journal of management*, v. 25, n. 3, pp. 289-298.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2009.05.004>
- OCDE (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3<sup>rd</sup> ed. Paris: OCDE Publications.  
<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>
- Palomo, Bella; Sánchez, María** (2014). "El reto de formar a periodistas participativos: reflexiones docentes". *Historia y comunicación social*, v. 19, pp. 465-478.  
[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.45042](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45042)
- Parasie, Sylvain; Dagiral, Eric** (2012). "Data-driven journalism and the public good: 'Computer-assisted-reporters' and 'programmer-journalists' in Chicago". *New media & society*, Nov. 18.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1461444812463345>
- Pavlik, John V.** (2013). "Innovation and the future of journalism". *Digital journalism*, v. 1, n. 2, pp. 181-193.  
<http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2012.756666>
- Pavlik, John V.; Bridges, Frank** (2013). "The emergence of augmented reality (AR) as a storytelling medium in journalism". *Journalism & communication monographs*, v. 15, n. 1, pp. 4-59.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1522637912470819>
- Salaverría, Ramón** (2015). "Los labs como fórmula de innovación en los medios". *El profesional de la información*, v. 24, n. 4, pp. 397-404.  
<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.06>
- Singer, Jane B.** (2014). "Getting past the future: journalism ethics, innovation, and a call for 'flexible first'". *Comunicação e sociedade*, v. 25, pp. 67-82.  
<http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/1860>
- Spyridou, Lia-Paschalia; Matsiola, Maria; Veglis, Andreas; Kalliris, George; Dimoulas, Charalambos** (2013). "Journalism in a state of flux. Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices". *International communication gazette*, v. 75, n. 1, pp. 76-98.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1748048512461763>
- Steensen, Steen** (2009). "What's stopping them? Towards a grounded theory of innovation in online journalism". *Journalism studies*, v. 10, n. 6, pp. 821-836.  
<http://dx.doi.org/10.1080/14616700902975087>
- Sturdy, Andrew** (1997). "The consultancy process —an insecure business?". *Journal of management studies*, v. 34, n. 3, pp. 389-413.  
<http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00056>
- Taminiau, Yvette; Smit, Wouter; De-Lange, Annick** (2009). "Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing". *Journal of knowledge management*, v. 13, n. 1, pp. 42-55.  
<http://dx.doi.org/10.1108/13673270910931152>
- Van-der-Haak, Bregtje; Parks, Michael; Castells, Manuel** (2012). "The future of journalism: Networked journalism". *International journal of communication*, v. 6, pp. 2913-2938.  
<http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/1750/832>
- Vivar-Zurita, Hipólito** (2011). "TIC, Internet y el sector de la comunicación. Nuevos perfiles profesionales". *Telos*, n. 87, pp. 58-62.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3656764>
- West, Kate E.** (2011). "Who is making the decisions? A study of television journalists, their bosses, and consultant-based market research". *Journal of broadcasting & electronic media*, v. 55, n. 1, pp. 19-35.  
<http://dx.doi.org/10.1080/08838151.2011.546249>
- Westlund, Oscar** (2013). "Mobile news: A review and model of journalism in an age of mobile media". *Digital journalism*, v. 1, n. 1, pp. 6-26.  
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21670811.2012.740273>  
<http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2012.740273>